



## RESUMEN

La presente tesis consiste en la elaboración de una Auditoría de Gestión para pequeñas y medianas empresas, la cual permitirá comprender que las PYMES constituyen un elemento determinante en la relación de la actividad económica y por ello a la generación de empleo.

El objetivo general de estudio de esta Auditoría de Gestión en PYMES, es que servirá como instrumento básico para establecer el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles en la empresa, promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia en la toma de decisiones de la Gerencia, determinar el cumplimiento de los objetivos y metas formulados por la Gerencia, así como la elaboración de nuevas metas y satisfacer las necesidades de los clientes.

Para el desarrollo de esta tesis se ha recopilado información de acuerdo a lo requerido en el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, en las Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA), en el libro Auditoría de Gestión de Milton K. Maldonado y adicionalmente se utilizó criterios profesionales en el tema.

Al desarrollar este tema se ha llegado a la conclusión de que se logrará elevar el nivel de organización, administración y control de las operaciones que se realizan dentro de la empresa y de esta manera permitirá alcanzar objetivos establecidos con menor tiempo y costo, mejorando su competitividad y productividad.



## PALABRAS CLAVES

Gestión, Pymes, Auditoría, Eficiencia, Eficacia, Contraloría, Efectividad



## ABSTRACT

This thesis is the development of a Management Audit of small and medium enterprises, which will allow PYMEs to understand that constitute a key element in the relationship between economic activity and thus the generation of employment.

The overall objective of this study Audit Management for PYMES is to serve as a basic tool to establish the degree of economy, effectiveness and efficiency of available resources in the enterprise, promote the optimization levels of efficiency, effectiveness in making management decisions, determining compliance with the goals and objectives formulated by management, as well as the development of new goals and meet customer needs.

To develop this thesis we have compiled information based mainly on the Performance Audit Manual of the Comptroller General, in the Audit Reporting Standards (NEA), in the book Management Audit Milton K. Maldonado and additional professional criteria used in the field.

In developing this thesis, we have concluded that they achieve better standards of organization, administration and control of operations performed within the company and in this way will achieve established goals with less time and cost, improving competitiveness and productivity.



## INDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN.....	2
INDICE DEL CONTENIDO.....	4
RESPONSABILIDAD.....	6
AGRADECIMIENTO.....	7
DEDICATORIA.....	8
INTRODUCCION.....	10

## CAPITULO I

### 1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 GENERALIDADES DE LA PYMES.....	11
1.    DEFINICION.....	11
2.    CLASIFICACION.....	11
3.    IMPORTANCIA DE LAS PYMES.....	12
4.    FINALIDAD DE LAS PYMES.....	13
1.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	13
1.3 OBJETIVOS DELA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	14
1.4 CARACTERISTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN....	15
1.5 NORMAS DE LA AUDITORÍA.....	15

## CAPITULO II

### 2. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTION

2.1 INICIO DE ACTIVIDADES DE LA AUDITORÍA.....	17
2.2 ETAPADE PLANIFICACIÓN.....	18
2.3 ETAPA DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.....	28
2.4 ETAPA DECOMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	34



## CAPITULO III

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES.....	39
3.2 RECOMENDACIONES.....	41
3.3 BIBLIOGRAFÍA.....	43
3.4 ANEXOS.....	45



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

---

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN PYMES”**

**Tesis Previa A La Obtención Del**  
**Título Contador Público Auditor**

**DIRECTORA:**

**ECON. GLADYS FERNÁNDEZ**

**AUTORAS:**

**KARINA DEL ROCIO MEJIA QUIZHPI**  
**JENNY GABRIELA VALENCIA NARANJO**

**CUENCA – ECUADOR**

**2012**



Yo, **KARINA DEL ROCIO MEJIA QUIZHPI**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de **CONTADORA PÚBLICA AUDITORIA**. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

**KARINA DEL ROCIO MEJIA QUIZHPI**  
c.c. 0105224711



Yo, **JENNY GABRIELA VALENCIA NARANJO**, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de CONTADORA PÚBLICA AUDITORIA. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

**JENNY GABRIELA VALENCIA NARANJO**  
c.c. 0105825863





Yo, **JENNY GABRIELA VALENCIA NARANJO**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

**JENNY GABRIELA VALENCIA NARANJO**  
c.c. 0105825863



Yo, **KARINA DEL ROCIO MEJIA QUIZHPI**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

**KARINA DEL ROCIO MEJIA QUIZHPI**  
c.c. 0105224711



## AGRADECIMIENTO

A Dios ante todo porque nos dio la fuerza y el coraje necesario para poder hacer realidad este sueño por estar con nosotros en cada momento de nuestras vidas y permitirnos culminar nuestros estudios universitarios.

A nuestros Padres ya que ha sido un pilar fundamental, por la ayuda y apoyo ya que sin ellos no hubiera sido posible llegar hasta aquí, y a todas aquellas personas que de una manera u otra nos tendieron la mano y nos apoyaron en este sueño.

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Econ. Gladys Fernández quien nos colaboró acertadamente con sus conocimientos profesionales en la elaboración de esta Tesis, de la misma forma a nuestros profesores por transmitirnos sus conocimientos, experiencias y enseñanzas a lo largo de nuestra formación.

**KARINA MEJIA QUIZHPI**  
**GABRIELA VALENCIA NARANJO**



## DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios por haber iluminado mi camino, en segundo lugar a mi madre porque ella ha sido mi apoyo y mi guía en todo momento, ofreciéndome su amor y paciencia, en tercer lugar a todos mis hermanos ya que ellos me incentivan en todo momento para no darme por vencida y seguir luchando y en general a aquellas personas que han estado ahí cuando más lo necesite.

**GABRIELA VALENCIA NARANJO.**



## DEDICATORIA

Esta tesis esta hecha con mucho amor, pensando en mi querida madre que me ayudó y brindó la mayor confianza para creer que puedo llegar a donde he llegado, a mis hermanos que me apoyaron de una y mil formas, y al ser mas importante de mi vida que me guía cada día, me da la fuerza y la fe necesaria para cumplir mis sueños y ser feliz a mi Padre DIOS.

**KARINA MEJIA QUIZHPI**



## INTRODUCCION

La Economía en la actualidad se encuentra bajo un esquema de iniciación de mercado, en donde se necesita de niveles de competitividad y productividad lo suficientemente altos para alcanzar la optimización y desarrollo de los pueblos, dentro de esta orientación las PYMES se constituyen en una de las principales unidades generadoras de desarrollo.

Razón por la cual se elabora el diseño de una “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN PYMES”, debido a la necesidad de promover el crecimiento y competitividad de estas empresas y a las exigencias que en la actualidad se están dando, es importante su estudio y aplicación para su correcto manejo.

De acuerdo al escenario que se propone y la necesidad de implementar nuevos procesos de cambio que optimicen el rendimiento de las PYMES.

El tema que se propone es el diseño de una “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN PYMES”, con el propósito de optimizar el rendimiento de las mismas y alcanzar mejores niveles de desarrollo individual y social.



## CAPITULO I

### 1. MARCO CONCEPTUAL

#### 1.1 GENERALIDADES DE LAS PYMES:

##### 1.1.1 DEFINICIÓN:

Son toda unidad de explotación económica, rurales o urbanas realizadas por personas naturales o jurídicas en actividades manufactureras con predominio de la operación de la maquinaria sobre la manual que se dedican a actividades de transformación de materias primas, insumos o de productos semielaborados en artículos finales o intermedios, actividades de comercialización de bienes y prestación de servicios.

##### 1.2.2 CLASIFICACIÓN:

No existe un criterio único para la clasificación de las PYMES; sin embargo, se considerara 16 grandes sectores de la Economía según las cuentas Nacionales<sup>1</sup>, en donde se encuentran pequeñas y medianas empresas, tales como:

---

<sup>1</sup> Cuentas Nacionales de la República del Ecuador. Vigente a Junio del 2009. Banco Central del Ecuador



- A. Agricultura, ganadería, caza y selvicultura.
- B. Pesca.
- C. Explotación de minas y canteras.
- D. Manufacturas (excluye refinación de petróleo).
- E. Suministros de electricidad y agua.
- F. Construcción.
- G. Comercio al por mayor y menor.
- H. Hoteles y restaurantes.
- I. Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- J. Intermediación financiera.
- K. Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.
- L. Administración pública y defensa, planes de seguridad social y afiliación obligatoria.
- M. Enseñanza.
- N. Servicios sociales y de salud.
- O. Otras actividades de servicios comunitarios sociales.
- P. Hogares privados con servicio domestico.

### **1.1.3 IMPORTANCIA DE LAS PYMES:**

- Son factores claves para generar riqueza y empleo.
- Al dinamizar la economía, diluyen los problemas y tensiones sociales y mejoran la gobernabilidad.
- Requieren menores costos de inversión
- Son factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas.

---

<sup>1</sup> Cuentas Nacionales de la República del Ecuador. Vigente a Junio del 2009. Banco Central del Ecuador



- Comprenden el sector que mayormente utilizan insumos y materias primas nacionales.
- Tienen posibilidades de obtener huecos de explotación para bienes no tradicionales generados en el sector.
- Mantienen alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria.
- Son flexibles para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

#### **1.1.4 FINALIDAD DE LAS PYMES:**

En el Ecuador las PYMES tienen como finalidad el desarrollo económico y social de sus pueblos, permiten dinamizar y proveer el empleo de factores productivos y de capital, de acuerdo a las condiciones de mercado, al tiempo que incentivan la industria nacional y disminuyen el índice de desempleo.

En el Ecuador las PYMES representan el 93% de los establecimientos manufactureros del país, generan el 54% de empleo de la Población Económica Activa (PEA), y participan en el mercado con el 53% de la producción.<sup>2</sup>

#### **1.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN:**

La Auditoría de Gestión tiene como finalidad, informar a la Administración si las operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas, estrategias y planes establecidas, dirigidas hacia la consecución de los objetivos de la Administración.

---

<sup>2</sup>Ing. Com. Hernán Madero. Jefe del Departamento de Pequeña Industria Microempresa & Artesanía del MICIP - Austro

En la Auditoría de Gestión está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos, tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación, también recomendaciones para soluciones de problemas.<sup>3</sup>

La Auditoría de Gestión es una evaluación objetiva, constructiva, sistemática y profesional de las actividades relativas al proceso de gestión de una organización, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, equidad, excelencia y ecología con que se manejan los recursos de la organización, la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y control.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:**

- Verificar que las PYMES cumplan con la normativa interna y externa.
- Verificar en las PYMES el manejo adecuado de los recursos materiales, económicos y el talento humano.
- Verificar que las PYMES trabajen con eficiencia, eficacia y economía.
- Comprobar el cumplimiento de objetivos y metas planteados.
- Comprobar que la información Administrativa – Financiera, sea adecuada, correcta y oportuna.

---

<sup>3</sup> Corte de Cuentas. MANUAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL. TOMO II: Manual de Auditoría Operativa o de Gestión. San Salvador. Febrero, 2001. <http://www.cortedecuentas.gob.sv>

## **1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:**

1. Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
2. Ayuda a la Administración a evaluar y controlar las actividades de la organización.
3. Ayuda a tener una visión a largo plazo para quienes toman decisiones, así podrán mejorar la planificación.
4. De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la Auditoría de Gestión, en forma parcial, considerando una o más áreas específicas, periódica y rotativamente.
5. La Auditoría de Gestión debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.
6. No debe entorpecer las operaciones normales de la PYME.

## **1.5 NORMAS DE AUDITORÍA:**

Las normas de Auditoría son lineamientos que señalan los cursos de acción o la manera de seguir los procedimientos. Las siguientes normas son las que rigen a los Auditores cuando practican Auditorías Financieras, de Gestión u otras.

- Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA).
- Normas de Auditoría Gubernamental.
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA).
- Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).
- Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).



- Declaración sobre normas de Auditoría.
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).
- Disposiciones legales en vigencia.
- Código de Ética.
- Estatutos y reglamentos internos de las PYMES.
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF<sub>s</sub>).



## CAPITULO II

### **2 PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **2.1 INICIO DE ACTIVIDADES DE LA AUDITORÍA**

En esta primera etapa del proceso, es necesario contar con ciertos documentos que acrediten la realización de una Auditoría de Gestión efectuada por el auditor externo o interno, en uno o todos los componentes que conforman una PYME.

1. La Auditoría se da inicio con la firma del contrato de Auditoría que constituye el documento en el cual el auditor se compromete con el representante legal de la PYME a desarrollar una Auditoría de Gestión, se indica bajo que normativa se regirá el trabajo, el objetivo de la Auditoría, alcance, la responsabilidad que tiene la Administración General frente al desarrollo de la Auditoría, su duración aproximada y el costo que incurrirá la realización de la Auditoría.
2. Posterior a la firma del contrato se envía una carta de presentación, en donde se indica el nombre de las personas que conformaran el equipo de Auditoría y su respectiva función, la fecha de inicio de la Auditoría y se solicita colaboración para obtener la información relativa a la PYME.

## 2.2 ETAPA DE PLANIFICACION:

### PLANIFICACION PRELIMINAR:

En esta fase se tiene conocimiento general de la PYME y del medio externo. Para esto es necesario realizar entrevistas a los representantes y/o administradores de la PYME, analizar sus necesidades, formular un plan muy general de acción para realizar la Auditoría de Gestión, dentro de esta etapa se distinguen las siguientes fases:

**a) Recopilación de antecedentes:** Las primeras actividades deben dirigirse a obtener información en relación a aspectos tales como:

1. Razón Social, domicilio y ubicación geográfica de la oficina matriz y sucursales.
2. Objetivos Generales.
3. Orientación de la PYME, productos que fabrica, comercializa o servicios que presta.
4. Sector económico al que pertenece la PYME, y organismo a cuya fiscalización está sometida.
5. Naturaleza jurídica, estatutos y reglamentación orgánica que rige a cada PYME dependiendo de su sector.
6. Conexión con grupos económicos (Cámara a la que está afiliado).
7. Nombres de los ejecutivos superiores, miembros del directorio y origen de su representación.
8. Tamaño de la PYME: capital, volumen de ventas, número de personas que laboran en la PYME,

dispersión y cobertura geográfica. Número de clientes, proveedores y participación en el mercado.

**b) Conocimiento general de la PYME:** es profundizar la información general recopilada para obtener un marco de acción para así poder desarrollar la Auditoría de Gestión en una PYME. El Auditor aumentará su conocimiento en aspectos como:

1. Visión, Misión.
2. Definición de indicadores.
3. Planes de inversión.
4. Programas.
5. Presupuestos.
6. Estados Financieros.
7. Políticas Generales de la PYME y de cada área.
8. Estrategias y tácticas en uso de cada componente de la PYME.
9. Estructura formal de la organización.
10. Estructura informal y características del personal de la PYME.
11. Estado de la relación entre el personal y la Administración General.
12. Canales de distribución, diversificación de productos y/o servicios.
13. Volúmenes de producción y/o de compras y ventas por producto o servicio.
14. Márgenes de distribución.
15. Clasificación y ubicación de los clientes y proveedores.



16. Nivel de inventarios fuentes de materias primas e insumos.
17. Estructura de los Sistemas de información y de comunicaciones, tipos de procesamiento de la información utilizados y características de la tecnología en uso.
18. Sistemas de autorización por nivel.
19. Características del proceso productivo, comercialización o prestación de servicios.
20. Influencias políticas, económicas, sociales y culturales del medio, etc.
21. Variables e Indicadores <sup>(\*)</sup>
22. Riesgos <sup>(\*)</sup>

**c) Evaluación preliminar del Control Interno:** en esta fase se definen en forma preliminar las áreas críticas o estratégicas en las cuales se va a profundizar el estudio, para llegar a la raíz de los problemas o situaciones conflictivas detectadas.

El Control Interno abarca todos los subsistemas a la PYME y sus conductas, debe reflejar cualquier desviación de estos subsistemas respecto a sus proyecciones, para ver cuales son los que necesitan profundizar en el análisis.

El Sistema de Control Interno debe evaluarse no solo en relación a la proyección de los activos y confiabilidad de la información financiera y contable, sino también en la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones. Los aspectos que el Auditor debe considerar son:

<sup>(\*)</sup>Ver pág. 59 (Anexo 5).

<sup>(\*)</sup>Ver pág. 60-63 (Anexo 6).





1. La existencia de un sistema de planificación.
2. La existencia de un Sistema de Control para evaluar las áreas clave de la PYME.
3. El grado de integración del sistema del Control Interno en uso y los componentes del mismo.
4. El uso de indicadores de comportamiento cuantitativo y cualitativo de la operatividad de la PYME.
5. Las características del proceso de toma de decisiones y su relación con el Control Interno y la planificación.
6. La adecuación de la estructura formal de los objetivos de la PYME, y la flexibilidad en el diseño de dicha estructura.
7. La formulación de presupuestos y de un sistema de control presupuestario que cubran todas las áreas de importancia.
8. La existencia de un sistema de costos para medir la contribución de cada producto a las utilidades, valorizar los inventarios y ayudar a determinar precios de venta.
9. La existencia de análisis de contratos con su respectiva descripción y su especificación.
10. La implantación de políticas y programas coherentes de selección, capacitación y evaluación del personal.

**d) Determinación Preliminar de las Áreas Críticas:** con la información que el Auditor adquiere, puede jerarquizar las áreas críticas para profundizar el examen. Se debe considerar:

1. El resultado de la evaluación del Control Interno.
2. El interés de los Directivos de la organización.
3. La importancia relativa de cada área, en cuanto a la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra.
4. Los resultados de otras Auditorías.

**e) Preparación del memorándum de planificación preliminar:** Es un elemento importante del proceso de Auditoría y una herramienta vital para su Control. Este informe es preparado por el Jefe del Equipo de Auditoría, tiene por propósito lo siguiente:

1. Proporcionar al Equipo de Auditoría mayor conocimiento y comprensión de la empresa auditada, sobre sus actividades claves, objetivos, sistemas y controles aplicados.
2. Lograr su apoyo en cuanto a la importancia y adecuación de los asuntos seleccionados para ser tratados como argumentos de potencial interés.
3. La importancia relativa de cada área, en cuanto a la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra.
4. Los resultados de otras Auditorías.<sup>(\*)</sup>

<sup>(\*)</sup>Ver pág. 49-53, (Anexo 3).

## PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA:

El objetivo de esta etapa es determinar cuáles son las causas de los problemas detectados, además de las operaciones realizadas en ella sus relaciones con la PYME y con el medio, además se debe evaluar el control de esa área. Las fases son las siguientes:

- **Evaluación específica del control interno:** El objetivo de esta fase es definir el alcance y profundidad de los procedimientos de Auditoría a aplicar. Con la evaluación del Control Interno y la información recopilada se define en forma generalizada el problema, para poder definir el Programa de Auditoría a seguir.
- **Control Interno:** es el plan de organización de todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopten a una PYME, para la protección de sus activos, la eficiencia de operación y el apego a las políticas prescritas por la Dirección.

Este sistema puede incluir Control presupuestario, información periódica sobre las operaciones, análisis estadístico de distribución, programas de entrenamiento del personal, estudios sobre el tiempo y movimiento propios de la ingeniería industrial y controles de calidad mediante un sistema de inspección que es fundamentalmente una función de producción.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> SALAZAR, Janeth; ZHINDON Silvia: Manual de Auditoría Interna para Casas de Cambio. Caso Práctico.” Casa de cambios Cambidex SA”, Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas, 1999

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos incluyendo la actitud de la Dirección de una Pequeña y Mediana Empresa, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de Control Interno.<sup>5</sup>

### **Objetivos Básicos del Control Interno:**

El informe COSO<sup>6</sup> sobre Control Interno, presenta la siguiente definición:

El Control Interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una empresa, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la Información Financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.<sup>7</sup>

**Importancia del Control Interno:** La importancia radica en que busca la seguridad en el cumplimiento de las metas y objetivos de toda la PYME, es decir, mediante el Control Interno la PYME logra la seguridad en la información financiera la cual se verá reflejada en los Estados Financieros además busca la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones al mismo tiempo que logra el cumplimiento de las leyes y regulaciones

---

<sup>5</sup>Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, Quito – Ecuador. Abril, 2002.

<sup>6</sup>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas).

<sup>7</sup>Informe COSO, publicación editada en los Estados Unidos en 1992, de la versión en inglés, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

aplicables. El Control Interno puede ser evaluado a través de flujogramas, descripciones narrativas, utilizando cuestionarios específicos o evaluando a cada componente del Control Interno.

- **Conocimiento específico del área crítica:** el objetivo de esta fase es obtener información sobre todas las características internas de cada área, para establecer un marco de acción. Para determinar el área crítica debe realizarse un completo análisis del Control Interno, para esto se expone cada uno de sus componentes a ser evaluados:

Ambiente de Control: Los factores a evaluar son:

- Integridad y valores éticos.
  - Compromisos de competencia.
  - Junta Directiva o Comité de Auditoría.
  - Filosofía de la Administración y estilo de operación.
  - Estructura organizacional.
  - Asignación de autoridad y responsabilidad.
  - Políticas y prácticas de recursos humanos.
- 
- **Valoración del riesgo:** Los factores a evaluar en este componente son:
    - Cambios en el ambiente de operación.
    - Nuevo personal.
    - Rápido crecimiento de la PYME.
    - Nuevas tecnologías.

- Nuevas líneas de productos, actividades o servicios.
  - Reestructuraciones de la PYME.
  - Actividades no operacionales.
  - Pronunciamientos contables.
- 
- **Actividades de control:** Los factores a ser evaluados son:
    - Desarrollo de revisiones.
    - Procesamiento de información.
    - Controles básicos.
    - Separación de deberes.
- 
- **Información y comunicación:** Es necesario que un sistema de información abarque métodos y registros que permitan:
    - Identificar y registrar todas las operaciones ocurridas.
    - Describir sobre las bases de tiempo, las operaciones detalladamente, para permitir su apropiada clasificación.
    - Medir el valor e incidencia de la operaciones dentro del normal desarrollo de la PYME
    - Determinar el tiempo o período en el cual las operaciones ocurrieron, para el correcto análisis de las mismas.
- 
- **Vigilancia o monitoreo:** La información que se obtendrá en esta fase será la siguiente:
    - Los objetivos, planes y políticas establecidos por la gerencia para cada área de la PYME.

- La estructura formal e informal de cada área.
- La coordinación entre objetivos, planes, políticas, metas, programas y presupuestos a mediano y largo plazo.
- La concordancia entre la estructura formal y los objetivos, metas y políticas definidas.
- La información que emite, procesa y recibe cada área de la PYME.
- Las características de sus ejecutivos y personal correspondiente.
- Las relaciones con otras áreas, con la Administración y con el entorno.
- El tipo y cantidad de recursos que emplea.
- La autonomía relativa al área y la importancia en el sistema total.
- Los procedimientos y métodos de trabajo.
- La motivación del personal, etc.

• **Preparación del memorándum de planificación específica:**

Una vez verificados los antecedentes se tiene un panorama preciso de la realidad auditada es así que se puede emitir un diagnóstico de la situación real de la PYME.

El memorando debe ser claro y detallado en cuanto a los asuntos, transacciones y operaciones que fueron analizadas en la planificación preliminar, además debe presentarse la evaluación específica del Control Interno por cada componente sujeto a revisión, sus objetivos y acciones a realizar para la obtención de evidencia.<sup>(\*)</sup>

<sup>(\*)</sup>Ver pág. 54-58 (Anexo 4).

### **2.3 ETAPA DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO:**

El objetivo principal de esta etapa es analizar la información obtenida en las etapas anteriores, aplicar las pruebas de Auditoría, analizar y evaluar la evidencia para obtener elementos de juicio para la elaboración del informe final. Para cumplir con el objetivo de esta etapa se deben realizar las siguientes actividades:

- Ejecutar los programas de Auditoría.
- Revisión analítica y detenida de la información recopilada en fases anteriores.
- Recopilación de información complementaria como puede ser: entrevistas, inspección física, observación directa de operación, consulta bibliográfica especializada.
- Determinación de utilidad y confiabilidad de la información para uso de la Gerencia o Dirección.
- Selección del componente que se considere importante para ser examinado con mayor profundidad, sin perder de vista el tiempo estimado para su evaluación.
- Identificación de las características de los hallazgos, para determinar de qué manera se desvían los objetivos.
- Formulación de conclusiones y recomendaciones en busca de mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los componentes donde se detectaron dichos hallazgos.



Los puntos anteriores serán la base para discutir los resultados del trabajo de Auditoría con los principales funcionarios de la PYME.

Algunas actividades que se necesitan comprender para tener una visión mas clara de operación y del trabajo al cual se pretende llegar son:

- Desde un punto de vista global, cuál es la misión del departamento u operación de la PYME.
- Cuáles son los objetivos principales para llegar a alcanzar la misión.
- Determinar si los objetivos principales han sufrido modificación durante el transcurso del tiempo.
- Identificar las actividades que son parte medular del funcionamiento de la operación.

Al concluir con la comprensión exhaustiva de algunas actividades de importancia, el Auditor habrá adquirido un mayor grado de conocimiento acerca del componente en el cual está actuando, esto le permitirá intercambiar opiniones válidas con los funcionarios de la PYME.

**Aplicación de Pruebas de Auditoría:** Es un proceso de selección que ayuda a la Auditoría a obtener conclusiones sobre las características de un grupo grande de transacciones u operaciones, mediante el examen a un grupo parcial de las mismas. Los propósitos generales para su aplicación son:

- Llegar a conclusiones después de evaluar una muestra o la totalidad de la población según sea el tamaño de la PYME.
- Obtener seguridad en la evaluación sobre el estado actual de las operaciones y registros contables.

- Acelerar el proceso de revisión de la Auditoría de Gestión.

Se requiere hacer una recopilación de la evidencia para su posterior análisis y evaluación, y así construir un juicio y emitir un informe válido sustentado sobre bases firmes. Para ello se requieren de las técnicas de Auditoría que comprenden los medios a través de los cuales se va a obtener evidencia. Las técnicas pueden ser:

### **Técnicas de Revelamiento:**

- a) Revelamiento de relación directa.
  - Entrevistas.
  - Observación.
- b) Revelamiento de relación no directa.
  - Cuestionarios.
  - Observación experimental.
  - Estudio documental.
- c) Revelamiento de simplificación del trabajo.
  - Diagramas de Bloque.
  - Diagramas de Señales.
  - Diagramas de Flujo.
  - Combinación de las anteriores.

### **Técnicas de Verificación:**

- a) De verificación ocular:
  - Observación.
  - Comparación.
  - Revisión selectiva.
  - Rastreo.

**b) De verificación verbal:**

- Análisis.
- Conciliación.
- Confirmación.

**c) De verificación documental:**

- Cálculo.
- Comprobación.
- De verificación física.
- Inspección.

**Otras Técnicas:**

- a) Síntoma.**
- b) Intuición.**
- c) Sospecha.**
- d) Síntesis.**
- e) Muestreo.**

Es importante mencionar que si se cometen errores al recopilar información, el Auditor no estará actuando de forma correcta y sus sugerencias y propuestas no tendrán validez, ya que las pruebas distorsionan su capacidad de juicio, por lo tanto emitirá un informe incorrecto.

La clasificación de las fuentes de la evidencia es:

**1. Evidencia Interna:**

Es la que se genera de operación natural de una PYME, se dice interna ya que se produce dentro de la PYME.

## 2. Evidencia Externa:

Es aquella que se genera fuera de la organización como puede ser; información de la situación económica del país emitida por el gobierno, tipo de cambio de moneda, estados de cuenta, recibos, confirmaciones, información de la competencia, situación económica, financiera y operativa del sector al que pertenece la PYME, internet, etc.

**Análisis y Evaluación de las Evidencias:** Una vez finalizado el programa de Auditoría hay que evaluar las evidencias reunidas, de tal forma que constituyan una base sustentable para la emisión de un informe de Auditoría.

Los antecedentes se estudian separadamente, este examen comprende:

- Evaluar el alcance del trabajo realizado.
- Evaluar la representatividad de los antecedentes reunidos.
- Evaluar la correspondencia existente entre los antecedentes en cuestión y la materia motivo de análisis.

Los atributos de evidencia son:

- Suficiente.
- Competente.
- Relevancia.
- Oportuna.



El alcance determina la suficiencia de las evidencias como para sustentar un juicio. La representatividad de los antecedentes establece si ellos son validos, es decir, si reflejan verdaderamente la situación real del área. La correspondencia entre evidencias y materias bajo análisis revela si las primeras son pertinentes, en sentido de referirse al área de estudio y no a otra.

**Evaluación de Hallazgos:** Se consideran hallazgos todas las deficiencias que se encuentran al momento de examinar la totalidad o un componente específico de la PYME. Los hallazgos deben ser evaluados y para calificarlos deben tener evidencia suficiente, competente, relevante y oportuna.

Dentro de la evaluación de hallazgos se encuentran también las **observaciones** que son evidencias contrarias a las afirmaciones contenidas en informes, reportes o cualquier otro documento de la empresa, también es la duda respecto a la eficiencia, eficacia con que se utilizan los recursos de una PYME. Las observaciones pueden ser evaluadas como:

- Errores: Fallas que se cometen sin intención de causar daño.
- Irregularidades: Fallas premeditadas o intencionales.
- Acciones ilegales o cuestionables: Cuando se violan las leyes.

**Elaboración del borrador del informe:** Se elabora un borrador del informe de Auditoría de Gestión que debe ser discutido con la administración general de la PYME, así se puede evitar los malos entendidos o sorpresas. El borrador del Informe contendrá:



- Portada: Borrador del Informe de Auditoría de Gestión.
- Carta de presentación.
  
- Capítulo I: Enfoque de Auditoría.
- Capítulo II: Información de la PYME (Características Generales).
- Capítulo III: Resultados generales del análisis.
- Capítulo IV: Resultados específicos por cada componente Auditado
- Capítulo V: Anexos.

## **2.4 ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS:**

### **Reunión con Gerencia para la Comunicación de Resultados:**

Con la información sustentatoria de su opinión, recopilada en las fases de planificación y ejecución, el auditor señalará recomendaciones que permitan solucionar los problemas y sus consecuencias, para que los administrativos adopten las medidas pertinentes, además estas recomendaciones deben ser aplicables en la PYME, por lo que el auditor debe tener mucho criterio en sus recomendaciones, de manera que se constituyan en soluciones viables.

La reunión convocada, por el Auditor a todas las personas involucradas en la Auditoría de Gestión tendrá como objetivo aclarar, definir o modificar sus apreciaciones evitando presentar sugerencias irreales.

## Elaboración del Informe de Auditoría:

Una vez concluida la reunión con la Administración en donde se discute acerca del borrador, se está en condiciones de elaborar el Informe Final de Auditoría de Gestión, donde se explicaran los objetivos y alcance del trabajo, la metodología utilizada, áreas críticas (con los problemas y causas) y el encausamiento de ellas en términos de eficiencia, eficacia y economía, también las soluciones y recomendaciones. El orden del informe puede ser:

- Portada: Informe de Auditoría de Gestión.
- Carta de presentación.
- **Capítulo I: Enfoque de Auditoría.**
  - 1.1 Motivo de la Auditoría.
  - 1.2 Objetivo.
  - 1.3 Alcance.
  - 1.4 Enfoque.
  - 1.5 Componentes Auditados.
- **Capítulo II: Información general de la PYME.**
  - 2.1 Misión.
  - 2.2 Visión.
  - 2.3 Base Legal de la PYME.
  - 2.4 Estructura orgánica.
  - 2.5 Financiamiento.
  - 2.6 Funcionarios Principales.



- **Capítulo III: Resultados Generales de la Auditoría de Gestión.**

- 3.1 Introducción.
- 3.2 Comentarios.
- 3.3 Conclusiones.
- 3.4 Recomendaciones.

- **Capítulo IV: Resultados Específicos por cada componente Auditado.**

- 4.1 Componente 1: Hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- 4.2 Componente 2: Hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

- **Capítulo V: Anexos.**

- Contrato de Auditoría.
- Principales funcionarios.
- Monto de recursos auditados.

### **Seguimiento a la Implementación de Recomendaciones:**

No se considera una fase del proceso de Auditoría, sin embargo, si los directivos de la PYME cuentan con los recursos necesarios podrán contratar al Auditor para la implementación y seguimiento de las recomendaciones.





Una vez comentado y entregado el Informe Final, los representantes de la PYME junto con el Auditor verificarán que el informe llegue a todos los involucrados.

La Auditoría de Gestión debe formar un juicio orientado hacia el futuro, a fin de ayudar al usuario a visualizar cual será la situación de la empresa evaluada si se adoptan las medidas correctivas propuestas, o se toma la decisión de no considerarlas o de hacerlo parcialmente. Esta proyección de una situación en el tiempo, es uno de los mayores aportes que puede realizar el equipo de Auditoría de Gestión a la dirección de la PYME.

Al elaborar el plan de seguimiento de las recomendaciones expuestas en el Informe de Auditoría de Gestión se debe tomar en consideración que toda recomendación debe ser de ejecución factible. El Auditor por tanto debe abstenerse de hacer recomendaciones aceptables desde un punto de vista económico, pero inaplicables por razones prácticas.

Las recomendaciones deben sujetarse con todo rigor a las leyes, decretos, reglamentos internos, normas, disposiciones de los manuales, acuerdos, instructivos, circulares y cualquier otra resolución oficial de la PYME.

Los procedimientos deben ser dinámicos, lo cual implica que pueden ser objeto de revisión. Si el Auditor estima, fundamentando en los resultados de su trabajo que una política o procedimiento determinado debe ser modificado deberá recomendar su revisión, no obstante mientras la norma oficial no sea modificada por la Autoridad competente el Auditor limitará su trabajo al Marco Legal Vigente.

Si la PYME contrata al Auditor para esta fase complementaria, al realizar un plan de seguimiento a la implementación de las recomendaciones, el Auditor se compromete con la PYME a elaborar un cronograma de



actividades, definiendo el alcance de la recomendación, a quien va dirigida, el responsable de su ejecución y el tiempo en que se ejecutara la misma.

De este modo el Auditor podrá realizar inspecciones continuas para verificar el cumplimiento efectivo de las recomendaciones expuestas en el Informe Final de Auditoría de Gestión, o en su defecto realizar acciones necesarias para el seguimiento de una correcta implementación de las recomendaciones dejadas en el informe.



## CAPITULO III

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.1 CONCLUSIONES

Al comprender que las PYMES constituyen un elemento determinante en la relación de la actividad económica y por ello a la generación de empleo, se concluye que es necesario que las PYMES garanticen el cumplimiento de disposiciones legales a las que se encuentran sujetas, para de esta manera alcanzar mayor eficiencia y eficacia en los procesos que desarrollan las mismas.

Las PYMES están reguladas por distintos organismos dependiendo de su formación, pueden ser compañías limitadas, sociedades anónimas o personas naturales y sus organismos de control son la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Renta Internas, La Cámara de la Pequeña Industria, La Cámara de Comercio entre otras, el IESS.

Se ha diseñado una “Auditoría de Gestión en PYMES”, la misma que servirá como instrumento básico para el tratamiento eficaz y eficiente de las pequeñas y medianas empresas.

Con el desarrollo de una “Auditoría de Gestión en PYMES”, se logrará elevar el nivel de organización, administración y control de las operaciones



que se realizan dentro de la misma y de esta manera le permitirá a cada PYME alcanzar los objetivos establecidos con menor tiempo y costo, mejorando su competitividad y productividad.

### 3.2 RECOMENDACIONES

Las PYMES en el Ecuador representan el 93% del total empresarial,<sup>8</sup> por lo tanto poseen un enorme potencial para producir, generar empleo e ingresos, y si este sector recibiere el suficiente apoyo tuvieran mejores condiciones para constituirse en el motor de desarrollo y tener mayor participación en el mercado internacional.

Una vez terminada la “Auditoría de Gestión en PYMES”, se considera que esta servirá para maximizar su desarrollo eficaz, efectivo y eficiente de la Empresa.

Se recomienda a la PYME que identifique todos los Controles Internos existentes y los distribuya al componente o proceso que corresponda y posterior a un análisis atribuya si es conveniente o no fortalecer o reubicar los controles para que permitan mejorar la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos y metas y la correcta utilización de recursos materiales, financieros y económicos.

Se recomienda a la PYME que verifique periódicamente que se esté dando cumplimiento a los objetivos de la Auditoría de Gestión, los cuales son: Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control, analizar el costo de la producción o servicios, evaluar la eficiencia en el uso de los recursos de las empresas, y evaluar el cumplimiento de las políticas.

---

<sup>8</sup> Ing. Com. Hernán Madero. Jefe del Departamento de Pequeña Industria Microempresa & Artesanía del MICIP – Austro



Se recomienda a la PYME, definir el nivel de gestión alcanzado, o un paso más adelante, si éste fue satisfactorio, o cuáles fueron las causas de los desvíos, para ello se deberá confeccionar el Programa de Auditoría, el que tendrá por objeto reunir evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar los juicios a emitir.

Se recomienda evaluar los tres aspectos claves: eficiencia (el uso adecuado de los recursos económicos), eficacia (cumplimiento de los objetivos, planes, presupuesto, ventas, etc.) y efectividad (grado de cumplimiento de la satisfacción de las necesidades) en forma simultánea, ya que es una Auditoría de Gestión, y que el resultado se basa en auditar todos los elementos utilizando las herramientas que son los indicadores de gestión los cuales permiten medir como se ha utilizado los recursos, como se ha cumplido las metas así como también conocer el grado de satisfacción de los clientes.

Se recomienda a las PYMES en el Ecuador exigir a los organismos oficiales, mayor información, asistencia técnica, crédito entre otros, para que puedan expandir sus productos al mercado internacional con niveles de competitividad y productividad aceptables.



### 3.3 BIBLIOGRAFIA

- Corporación de Promoción de Exportación e Inversiones CORPEI  
[www.corpei.org.ec](http://www.corpei.org.ec).
- Banco Central del Ecuador [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) Plan Estratégico Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- Superintendencia de Compañías del Ecuador [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)
- Servicio de Rentas Internas (SRI) [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
- Superintendencia de Bancos [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- Cámara de Comercio de Quito [www.ccq.org.ec](http://www.ccq.org.ec)
- Cámara de Comercio de Guayaquil
- Cámara de Comercio de Cuenca
- Boletín de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. CAPIA.
- Subsecretaría del Ministerio de la Pequeña Industria Microempresa & Artesanía del MICIP - Austro
- Ley de compañías – Ecuador – Codificación No. 000.RO/ 312.
- Corte de Cuentas. MANUAL DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL. TOMO II: Manual de Auditoría Operativa o de Gestión. San Salvador. <http://www.cortedecuentas.gob.sv>
- Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, Quito – Ecuador. Abril 2002.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas). Informe COSO, publicación editada en los Estados Unidos en 1992, de la versión en inglés, cuya relación del



informe fue encomendada a Coopers & Lybrand

- PARRA, Ernesto. Microempresa y Competitividad Bogotá, 1986
- SALAZAR, Janeth; ZHINDÓN, Silvia: Manual de Auditoría interna para casas de cambio. Caso práctico
- PALACIOS, Rodrigo: Técnicas de Estudio y Diseño de Tesis; Imprenta de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca; Cuenca, 2003.
- KEITHLEY, Erwin M. Quezada, Milton, Manual para la elaboración de tesis, monografías e informes, 2007
- MALDONADO, E Milton K, Auditoria de Gestión, Octubre 2009.
- TAYLOR, Donald H. – GLEZEN, William. Auditoría. Editorial Limusa S.A. México D.F. 1988.
- [www.mundoanuncio.ec](http://www.mundoanuncio.ec) › Trabajo › contabilidad - finanzas.
- BAILEY, Larry: Guía de Auditoría, 1998.
- Normas Ecuatorianas de Auditoría, tomo III.
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.





## ANEXO 1

### NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS

#### Normas Personales

Estas normas son las más inamovibles, ya que son propias de las personas. En toda labor de Auditoría, el profesional debe tener adiestramiento, pericia, idoneidad, independencia y experiencia.

- a) El Auditor debe ser una persona que, teniendo capacidad y/o la habilitación legal correspondiente, debe tener entrenamiento técnico, experiencia y capacidad profesional para ejercer la Auditoría de Gestión.
- b) El Auditor debe realizar su trabajo y preparar su Informe con cuidado y diligencia profesional.
- c) El Auditor debe mantenerse en una posición de independencia a fin de garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios.
- d) El Auditor debe ser responsable de transmitir y difundir sus conocimientos y experiencia, con el objeto de perfeccionar y prestigiar la profesión.



### **Normas a la Realización del Trabajo**

- a) El trabajo de Auditoría debe comprender una adecuada planeación y supervisión de los colaboradores.
- b) El trabajo de Auditoría debe comprender un estudio y evaluación adecuados de los sistemas de Control Interno vigente en la empresa examinada, para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de Auditoría a aplicar.
- c) El trabajo de Auditoría debe comprender la obtención, mediante la aplicación de procedimientos de Auditoría, de evidencia competente, suficiente, relevante y oportuna que permita respaldar las aseveraciones contenidas en el Informe. Toda conclusión debe estar respaldada, ya que se está evaluando las decisiones Administrativas.

### **Normas Relativas al Informe**

El Auditor de Gestión tiene que emitir un Informe, en el mismo se exponen la evaluación, sugerencias y recomendaciones para mejorar la gestión administrativa.

Mientras que el Auditor de Estados Financieros debe emitir un dictamen.

- a) El informe debe contener un pronunciamiento respecto de la eficiencia, eficacia y economía de la PYME o del componente sometido a examen.

b) El Informe debe contener como mínimo lo siguiente:

- Objetivo de la Auditoría y motivo de su realización.
- Metodología utilizada, enfatizando los procedimientos que permitieron reunir la evidencia sustentatoria.
- Alcance y limitaciones de la Auditoría.
- Hechos o circunstancias importantes analizadas o diagnosticados. Sugerencias y recomendaciones necesarias.
- Pronóstico de la información. Y todo otro elemento o información que, a Juicio del Auditor, mejore la comprensión del Informe.

c) El Informe debe ser entregado oportunamente para asegurar su óptima utilización.

d) El Informe debe reunir, como mínimo, las características de: materialidad, precisión, integridad, veracidad, concisión, claridad, oportunidad y prudencia.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> [www.mundoanuncio.ec](http://www.mundoanuncio.ec) › Trabajo › contabilidad - finanzas



## ANEXO 2

### FORMATO DE UN PAPEL DE TRABAJO

**PAPEL DE TRABAJO**

**PT...1....**

**“EMPRESA TERRAFER CIA. LTDA.”**

**PERIODO EXAMINADO:** El 01 de enero AL 31 de diciembre DEL AÑO 2011

**COMPONENTE EXAMINADO:** TIEMPO IMPRODUCTIVO

---

#### CONTENIDO

---

Observaciones:

En muchas ocasiones los operadores detenían su trabajo para ayudar en el proceso de la calibración de las maquinarias.

Dicho hallazgo ha incurrido los costos dentro del proceso de producción.

No existen manuales funcionales que especifiquen la labor de los operadores ni tampoco controles escritos de fechas específicas en las que se detallen los días y horas de calibración de la maquinaria.

Lo que trae como consecuencia un riesgo financiero por los costos generados en los tiempos improductivos.

---

**ELABORADO POR:** CPA. Diego Pérez

**FECHA:** 13 de marzo 2012

**SUPERVISADO POR:** Econ. Juan Astudillo

**FECHA:** 30 de marzo 2012



### ANEXO 3

#### NOMBRE DE LA PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA

#### PROGRAMA GENERAL PARA LA PLANIFICACION PRELIMINAR

PERIODO EXAMINADO: DEL.....AL....DEL....20XX

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	RESPONSABLE
1	<b>Conocimiento de la PYME y su naturaleza jurídica</b>		
1.1	Programar una entrevista con el Gerente y su Jefes departamentales que se encuentren relacionados al proceso para comunicarles sobre los documentos, hechos e información relevante para la ejecución de la Auditoría.		Juan Pérez
1.2	Solicitar leyes, reglamentos, decretos, acuerdos que tengan relación con el funcionamiento de la PYME como: <ul style="list-style-type: none"><li>- Escritura, Acta de Constitución y RUC.</li><li>- Reglamento Interno.</li><li>- Manuales de Funciones</li><li>- Estatutos</li><li>- Manuales de Operaciones</li><li>- Plan Estratégico</li><li>- Plan Operativo</li><li>- Políticas por escrito</li><li>- Convenios de la PYME con Proveedores, Certificados de Afiliación a Cámaras.</li></ul>		Juan Pérez



Nº	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	RESPONSABLE
1.3	Información sobre la estructura orgánica de la PYME como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"><li>- Organigramas y ubicación física de los departamentos.</li><li>- Detalle de los funcionarios por unidad.</li><li>- Grado de dependencia de cada componente.</li><li>- Instalaciones disponibles para la PYME.</li><li>- Restricciones legales existentes para el funcionamiento eficiente de la PYME o actividad examinada.</li></ul>		Juan Pérez
1.4	Solicitar el presupuesto de la PYME para examinarlo y determinar si no está sobre estimado.		Juan Pérez
1.5	Solicitar el Plan Operativo Anual o planes direccionales para un año.		Juan Pérez
1.6	Verificar si la PYME dispone de sistemas de medición de resultados como: <ul style="list-style-type: none"><li>- Balances.</li><li>- Evaluación del desempeño del personal.</li><li>- Indicadores</li></ul>		Juan Pérez
1.7	Al no existir indicadores de referencia prepare relaciones que considere importantes para el desarrollo de la PYME.		Juan Pérez
1.8	Obtener y revisar si existen informes de Auditorías realizadas anteriormente.		Juan Pérez
1.9	Analizar las acciones tomadas como consecuencia de recomendaciones		Juan Pérez



	dadas en informes de auditoría anteriores.		
1.10	Hacer una lista de todos los departamentos e informes disponibles que considere útiles para hacer la Auditoría.		Juan Pérez
1.11	Aplique el cuestionario relacionándolo con los componentes del Control Interno.		Juan Pérez
<b>2</b>	<b>Visitas a Instalaciones y determinación de Actividades Principales.</b>		Diego Astudillo
2.1	Identificar las operaciones significativas de la PYME, área o departamento examinado.		Diego Astudillo
2.2	Identificar si existen nuevos componentes en la PYME o departamento tales como: <ul style="list-style-type: none"><li>- Nuevos productos o servicios.</li><li>- Nuevo personal.</li><li>- Nuevas unidades administrativas.</li></ul>		Diego Astudillo
2.3	Identificar las incertidumbres o contingencias importantes sobre el manejo de PYME.		Diego Astudillo
2.4	Operaciones significativas definidas como poco usuales.		Diego Astudillo
2.5	Anotar el funcionamiento de los mecanismos de análisis, registro y control de las actividades como: <ul style="list-style-type: none"><li>- Formas de registro.</li><li>- Formas de análisis.</li><li>- Formas de control.</li></ul>		Diego Astudillo
2.6	Solicitar los últimos reportes preparados por toda la PYME o departamento sujeto al examen.		Diego Astudillo
2.7	Resumir el resultado de la entrevista o visitas a las instalaciones realizadas a cada unidad operativa o departamento		Diego Astudillo



	a fin de determinar el riesgo potencial y comprender los motivos que fundamentan las decisiones Gerenciales.		
2.8	Identificar las características fundamentales de la producción, comercialización o prestación de servicios que de la PYME.		Diego Astudillo
2.9	Identificar las características de los usuarios de dichos bienes y servicios.		Diego Astudillo
2.10	Determinar los procedimientos y métodos utilizados en la prestación de dichos bienes y servicios.		Diego Astudillo
3	<b>Identificación de políticas y prácticas contables, administrativas, financieras y de operación.</b>		Pablo Pintado
3.1	Identificar las principales políticas administrativas para el manejo de recursos, definir las políticas y objetivos para el manejo financiero dentro de la PYME.		Pablo Pintado
3.2	Identificar el sistema de información utilizado por la Gerencia dentro de la PYME.		Pablo Pintado
3.3	Identificar que políticas y prácticas aplica en el desarrollo de las operaciones.		Pablo Pintado
3.4	Analizar las situaciones económicas en la cual se desenvuelve la PYME.		Pablo Pintado
3.5	Identificar qué factores económicos afectan el normal funcionamiento de la PYME.		Pablo Pintado
3.6	Fluctuaciones estacionales que afecten la obtención de recursos y el cumplimiento de objetivos.		Pablo Pintado
3.7	Efecto de acciones que influyen en el funcionamiento de la PYME como: <ul style="list-style-type: none"><li>- Políticas del Gobierno.</li><li>- Resoluciones del SRI.</li><li>- Ordenanzas del Seguro Social.</li></ul>		Pablo Pintado



4	<b>Determinación de la Visión, Misión, metas, Objetivos, Planes Estratégicos y Planes Direccionales.</b>		Patricia Prieto
4.1	<p>Revisar la Estructura y tamaño de la PYME o componente examinado, como hace para calificar la integridad y confiabilidad de la información y su relación directa con el volumen y proyección de las operaciones, para ello se debe realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificación de los funcionarios responsables de preparar, investigar y aprobar las políticas y procedimientos relacionados con el departamento a examinar o la PYME en su conjunto.</li><li>- Determinar la responsabilidad de información definida por cada área o departamento que conforma la PYME.</li><li>- Cambios frecuentes en la Administración y en la definición de responsabilidades.</li></ul>		Patricia Prieto
4.2	<p>Una comprensión Global sobre el desarrollo, complejidad y grado de dependencia de los sistemas computarizados a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificar la naturaleza y alcance del procesamiento automático de datos.</li><li>- Configuración de los sistemas informáticos.</li><li>- Estructura organizativa de sistemas de información computarizada.</li></ul>		Patricia Prieto

**FUENTE:** Adaptación del Manual de Auditoría Financiera, Contraloría General del Estado, Quito-Ecuador.



## ANEXO 4

NOMBRE DE LA PEQUEÑA O MEDIANA EMPRESA

PROGRAMA GENERAL PARA LA PLANIFICACION ESPECÍFICA

PERIODO EXAMINADO: DEL.....AL..... DEL 20XX

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. PT.	RESPONSABLE
1	<b>Consideración del objetivo general de la Auditoría y del reporte de Planificación Preliminar.</b>		Eliana Garzón
1.1	Revise la estrategia de Auditoría definida en la Planificación Preliminar y compárela con el objetivo general de la Auditoría, determinando su coherencia.		Eliana Garzón
1.2	Determine los principales componentes a ser evaluados durante la Planificación Especifica de la Auditoría.		Eliana Garzón
2	<b>Obtenga la Información adicional solicitada al ejecutar la Planificación Preliminar, de los funcionarios y de las unidades responsables, si es el caso, respecto a:</b>		Mariela Muñoz
2.1	La PYME, las unidades operativas relacionadas y otras instituciones.		Mariela Muñoz
2.2	Las principales actividades, operaciones e instalaciones.		Mariela Muñoz
2.3	Las principales políticas y prácticas operativas, administrativas y financieras.		Mariela Muñoz
2.4	La comprensión global de los sistemas de información computarizados utilizados.		Mariela Muñoz
3	<b>Conocimiento y comprensión de los componentes del Control Interno.</b>		Andrés Rodríguez
3.1	Determinar las Principales Unidades		Andrés Rodríguez



	Operativas.		
3.2	Resuma la estructura organizativa de las principales unidades operativas relacionadas con el manejo de la PYME y sus objetivos básicos.		Andrés Rodríguez
3.3	Considere los siguiente factores para ubicar las principales unidades operativas: <ul style="list-style-type: none"><li>- Unidades importantes de la PYME relacionadas con sus objetivos.</li><li>- Si las principales unidades se identifican por la función que realizan.</li></ul>		Andrés Rodríguez
3.4	Riesgos inherentes y ambiente de control.		Andrés Rodríguez
3.5	Analice los riesgos inherentes existentes en relación con el ambiente de control de las principales actividades.		Andrés Rodríguez
3.6	Documente la evaluación del riesgo inherente fundamentando en los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"><li>- Naturaleza individual de la actividad relevante</li><li>- Estado actual de los problemas identificados en Auditorías e informes financieros.</li><li>- Manera de anticipar o reaccionar ante los problemas.</li><li>- Actitud del titular de la PYME ante los problemas.</li></ul>		Andrés Rodríguez
<b>4</b>	<b>Sistemas de riesgos e información.</b>		Christian Arias
4.1	Identificar y registrar todas las transacciones validas.		Christian Arias
4.2	Describir oportunamente y de manera clasificada todas las transacciones y operaciones para incluirlas en los informes financieros y de gestión.		Christian Arias
4.3	Establecer periodos para el registro e información de tal forma que puedan		Christian Arias



	ser analizados comparativamente.		
4.4	Establecer métodos para el registro consistente de las operaciones, en cantidades, volúmenes y valores.		Christian Arias
4.5	Presentar información apropiada sobre las transacciones realizadas, así como las revelaciones en la información financiera y los reportes de gestión al ser utilizados por el nivel directivo de la PYME y las unidades administrativas.		Christian Arias
<b>5</b>	<b>Políticas contables para el registro.</b>		Santiago León
5.1	Resuma la información relevante sobre las políticas contables y administrativas para los registros utilizados formalmente.		Santiago León
5.2	<p>Considere los siguientes temas para identificar las políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Probabilidad de cambios en las políticas evidenciando en Auditorías anteriores;</li></ul> <p>Conocimiento del sistema de registro:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Indague, revise y resuma aspectos importantes que permitan una comprensión adecuada del sistema de registro utilizado para el control de las operaciones.</li><li>2. Considere los siguientes factores para conocer los sistemas de registro e información:<ul style="list-style-type: none"><li>- Importancia de los tipos de transacciones incluidas en las operaciones sustantivas de la PYME.</li><li>- Manera en que se inician dichas transacciones.</li><li>- Documentos de respaldo, registros financieros, procedimientos de los datos e información de las actividades sustantivas de la PYME.</li></ul></li></ol>		Santiago León



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Proceso para registro de operaciones o transacciones importantes, desde su inicio hasta la presentación de los informes financieros y de gestión.</li><li>- Proceso empleado para preparar la información financiera administrativa y técnica principalmente las estimaciones y las revelaciones adicionales.</li></ul>		
5.3	Resuma en una lista los informes preparados sobre la gestión técnica administrativa y financiera, señalando: <ul style="list-style-type: none"><li>- Nombre del documento.</li><li>- Número de ejemplares elaborados.</li><li>- Detalle de usuarios, existencia.</li><li>- Período de elaboración.</li><li>- Destino e importancia para desarrollar las operaciones.</li></ul>		Santiago León
5.4	Sistema de información computarizado: revise el sistema de información computarizado utilizado y obtenga una comprensión global del mismo.		Santiago León
<b>6</b>	<b>Procedimiento de Control.</b>		David Castillo
6.1	Autorización de las actividades transacciones u operaciones.		David Castillo
6.2	Diseño y uso de documentos, registros e informes apropiados que promueven el control y la veracidad de las operaciones.		David Castillo
6.3	Dispositivo de seguridad apropiados sobre el acceso y uso de bienes, registros, informes, archivos de datos, programas de cómputo e instalaciones.		David Castillo
6.4	Arqueos e inspecciones independientes en el manejo de los recursos y en la evaluación de las cifras registradas e informadas.		David Castillo
6.5	Reportes periódicos de gestión y		David Castillo



	<p>financieros producidos por las siguientes unidades:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Operativas:<ul style="list-style-type: none"><li>- Planificación y programación de operaciones.</li><li>- Servicios de los Usuarios.</li></ul></li><li>2. Administrativas.<ul style="list-style-type: none"><li>- Administración de talento humano.</li><li>- Administración Financiera.</li><li>- Administración de documentos y archivos.</li></ul></li></ol>		
--	---	--	--

**FUENTE:** Adaptación del Manual de Auditoría Financiera, Contraloría General del Estado, Quito-Ecuador.



## ANEXO 5

### VARIABLES E INDICADORES

#### VARIABLES

1. Mejoramiento continuo empresarial.
2. Nivel de ventas.
3. Número de trabajadores.
4. Participación de mercado.
5. Capital invertido.
6. Tecnología.

#### INDICADORES

1. Productividad.
2. Recursos.
3. Costos.
4. Capacidad Financiera.
5. Competitividad.
6. Períodos de Cobro.
7. Proveedores.
8. Financiamiento.

## ANEXO 6

### RIESGO DE AUDITORÍA

#### **Caracterización del riesgo:**

El riesgo es la susceptibilidad a la existencia de errores o irregularidades.

#### **Riesgo Global:**

El riesgo global de Auditoría es la conjunción de los tres tipos de riesgos que son: Riesgo Inherente, Riesgo de Control y Riesgo de Detección.

- Riesgo Inherente: se refiere a aquellos aspectos que están vinculados al negocio respecto de todas las actividades, operaciones y productos que son objetos de auditoría.
- Riesgo de Control: se presentan en los sistemas de control de cada empresa de forma interna.
- Riesgo de Detección: se encuentran inherentes en los procedimientos, es aquel que desarrolla el Auditor en todos los procedimientos aplicados al momento de la Auditoría.

El Riesgo Inherente y el Riesgo de Control no son controlables por parte del Auditor debido a que no ejerce una actividad específica dentro de la empresa; pero si actúa y los detecta, en cambio, el Riesgo de Detección si



es controlable por parte del auditor puesto que es él quien aplica pruebas de auditoría.

### **Factores que determinan los Riesgos:**

#### **Riesgo Inherente:**

- Por el tipo de actividad que desarrolla la PYME.
- Por el volumen de transacciones.
- Por el tipo de operaciones.
- La situación económica-financiera de la PYME.
- La estructura orgánica de la PYME.
- La estructura o manejo de recursos.
- Cualquier otro aspecto desarrollado en la actividad de la PYME.

#### **Riesgo de Control:**

- Se refiere a aquella susceptibilidad cuando hay errores en los sistemas de Control, esta puede ser de tres clases:
  - Información.
  - Contable.
  - Control.
- Puntos fuertes o puntos débiles, si el sistema es eficiente el riesgo es mínimo. En caso de existir obsolescencia es mejor dar una opinión al gerente para su decisión.

### Riesgo de Detección:

- Ineficiencia de un procedimiento de Auditoría en el desarrollo del examen.
- Mala aplicación de un procedimiento.
- La delimitación en cuanto al alcance, oportunidad y extensión de un procedimiento de Auditoría.

### Evaluación del Riesgo de Auditoría

Los Riesgos Inherente y de Control, pueden evaluarse en cuatro niveles:

- Mínimo.
- Bajo.
- Medio.
- Alto

Se debe considerar ciertos elementos para calificar el riesgo:

- a) Significatividad del componente de acuerdo a la Auditoría.  
(Importancia que tiene el elemento)
- b) Existencia de factores de riesgo y su importancia.
- c) Probabilidad a la ocurrencia de errores o irregularidades.

Se lo calificará como mínimo cuando:

- El componente sea poco significativo.
- No existan factores de riesgo.
- Probabilidad nula o tendiente a nula.

Se lo calificará como bajo cuando:

- El componente sea significativo.
- Los factores de riesgo seas bajos.
- Probabilidad de errores bajos.

Se lo calificará como medio cuando:

- El componente sea claramente significativo.
- Existan varios factores de riesgo.
- La probabilidad es cierta o, que puedan ocurrir errores.

Se lo calificará como alta cuando:

- El componente es altamente significativo.
- Exista gran cantidad de factores de riesgo.
- La probabilidad es alta.



## ANEXO 7

### D I S E Ñ O      D E      T E S I S

#### TITULO

#### “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN PYMES”

#### OBJETIVO DE LA TESIS

El objetivo de llevar a cabo la tesis es ayudar a evaluar la eficacia en los resultados en función de los objetivos y metas previstas así como también para determinar si los recursos asignados están siendo administrados con eficiencia y economía.

#### JUSTIFICACION DEL TEMA

La justificación de tema, se realizará considerando tres criterios:



### **A. CRITERIO INSTITUCIONAL**

La investigación a desarrollarse cumple con los contextos establecidos en el programa curricular de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, haciendo que el tema constituya un aporte dentro de nuestro desarrollo profesional.

Además acogiéndonos al Instructivo aprobado por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

### **B. CRITERIO PERSONAL**

El estudio a abordarse es innovador debido a que no ha existido un **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN PYMES”**, por esta razón daremos a conocer la relevancia de evaluar la gestión operativa y sus resultados en relación de sus objetivos y metas, mediante la utilización de técnicas y demás métodos de auditorías convencionales, con el propósito de recopilar, revisar y analizar la información, para emitir una opinión sobre la gestión y el control.

### **C. CRITERIO OPERATIVO**

Para el desarrollo de nuestra investigación contamos con los estudios académicos necesarios y una bibliografía adecuada que permitirá la ejecución de este trabajo.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A las PYMES en el Ecuador, debido a su constante crecimiento económico y financiero, resulta indispensable la elaboración de una **“AUDITORÍA DE GESTIÓN”**, para obtener los siguientes beneficios:

- Facilitar la toma de decisiones
- Planteamiento de objetivos y metas acorde a las necesidades de la empresa.
- La eficiente ejecución de los planes, proyectos, programas y actividades.
- La utilización eficiente de recursos materiales, económicos y talento humano.
- La obtención de un ambiente laboral favorable.

Debido a la evolución que ha tenido en los últimos años es necesaria una opinión, que permita a la Gerencia analizar el cumplimiento de los planes establecidos y la gestión de las operaciones, con el objetivo de elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones, para mejorar las actividades de la empresa.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Objetivos Generales

1. Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia en la toma de decisiones de la Gerencia.
2. Determinar el cumplimiento de los objetivos y metas formulados por la Gerencia, así como la elaboración de nuevas metas.
3. Establecer el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles en la empresa.
4. Satisfacer las necesidades de los clientes.

### Objetivos Específicos

1. Determinar si la información es confiable y oportuna.
2. Establecer el grado de conformidad de los clientes con respecto a los productos o servicios prestados por la empresa y calidad de los mismos.
3. Determinar si es necesario el desarrollo de nuevos servicios o productos.
4. Conocer la causa de las ineficiencias o malas prácticas que afecten al logro de los objetivos y metas planteadas.
5. Establecer los aspectos positivos y negativos que se den en el desarrollo de las actividades y la corrección oportuna de las desviaciones por parte de la gerencia.

6. Verificar la elaboración de un plan estratégico así como el grado de cumplimiento del mismo.
7. Cumplimiento de la normativa vigente para el desenvolvimiento de la empresa.
8. Examinar mecanismos de identificación de riesgos, su impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.

## TÉCNICAS

Las técnicas de investigación que utilizaremos en nuestro trabajo con el fin de lograr los objetivos propuestos será el siguiente:

### 1. Técnicas de verificación ocular

- Comparación
- Observación
- Revisión Selectiva

### 2. Técnicas de verificación escrita

- Análisis
- Confirmación

### 3. Técnicas de verificación documental

- Computación
- Comprobación



#### **4. Técnicas de verificación física**

- Inspección

##### **Comparación:**

Se evalúan similitudes o diferencias entre dos o más conceptos.

##### **Observación:**

Se utilizará para verificar los hechos y circunstancias principalmente relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones.

##### **Revisión Selectiva:**

Analizar asuntos que no son normales o usuales dentro de la empresa, observación rápida. Selecciona solo aquellos hechos que no están dentro de los procedimientos normales en su desarrollo.

##### **Análisis:**

Consiste en separar todo un proceso, sistema en partes y examinar cada una de esas partes.

##### **Confirmación:**

Consiste en cerciorarse de la autenticidad de la información que revela la empresa, mediante la afirmación o negación escrita de una persona o



institución independiente y que se encuentra en condiciones de conocer y certificar la naturaleza de la operación consultada.

### **Computación:**

Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar la información, con el propósito de verificar la exactitud de las operaciones efectuadas.

### **Comprobación:**

Constituye la verificación de la evidencia proporcionada resulte veraz o valido evaluando autoridad, legalidad, propiedad y certidumbre.

### **Inspección:**

La inspección consiste en la constatación o examen físico y ocular de los activos, documentos y valores.

## **MARCO TEORICO**

### **Eficiencia**

Consiste en lograr la utilización óptima de bienes materiales, talento humano y financiero.



## **Eficacia**

Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.

## **Economía**

Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

## **Gestión**

Comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además el desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia.



## ESQUEMA TENTATIVO

### CAPITULO I

#### 1. MARCO CONCEPTUAL

##### 1.1 GENERALIDADES DE LA PYMES.

###### 1.1.1 DEFINICION

###### 1.1.2 CLASIFICACION

###### 1.1.3 IMPORTANCIA DE LAS PYMES

###### 1.1.4 FINALIDAD DE LAS PYMES

##### 1.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN.

##### 1.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

##### 1.4 CARACTERISTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

##### 1.5 NORMAS DE LA AUDITORÍA.

### CAPITULO II

#### 2. PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTION

##### 2.1 INICIO DE ACTIVIDADES DE LA AUDITORÍA.

##### 2.2 ETAPA DE PLANIFICACIÓN.

##### 2.3 ETAPA DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

##### 2.4 ETAPA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.



## CAPITULO III

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES.

3.2 RECOMENDACIONES.

3.3 BIBLIOGRAFÍA.

3.4 ANEXOS.